

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

A. Konsep Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Tjutju Yuniarsih Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶

Begitu pula penjelasan Ike Kusdyah Rachmawati Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.¹⁷

Menurut James J. Jones Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah fungsi khusus manajemen yang lebih luas berkenaan dengan layanan yang harus dilakukan sekelompok individu dalam sebuah lembaga yang memperkerjakan mereka dan semua aktivitas yang berhubungan

¹⁶ Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, h. 3

¹⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang: PT. Indah Kencana, 2007, h. 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan mereka ditujukan untuk memfasilitasi sebuah keberhasilan organisasional.¹⁸

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bentuk pengakuan pentingnya anggota organisasi (personil) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi, dan kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat.¹⁹

Dapat disimpulkan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan adalah merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan, untuk dapat menunjang aktifitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan yang berfungsi untuk membantu pelaksanaan manajemen dalam rekrutmen pegawai sebagai upaya menyediakan kebutuhan pegawai. Mangkunegara berpendapat bahwa analisis jabatan didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam

¹⁸ James J.Jones, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Q-Media, 2008, h. 24

¹⁹ Tim Pakar Manajemen Pendidikan UM, *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Malang: Universitas Negeri Malang 2003, h.68-69

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaksanaannya.²⁰ Proses menghimpun informasi setiap jabatan, mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya, dan menyusun informasi berkenaan tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab yang bersifat khusus merupakan kegiatan yang dilakukan dalam analisis jabatan.

Nitisemito berpendapat analisis jabatan sebagai pedoman bagi penerimaan dan penempatan, penentuan jumlah karyawan, dan landasan kegiatan dalam MSDM. Analisis jabatan sebagai pedoman untuk menentukan syarat-syarat yang diperlukan dalam penerimaan dan penempatan pegawai. Ketepatan penerimaan dan penempatan pegawai dipengaruhi oleh syarat yang dimiliki oleh pegawai. Penentuan jumlah karyawan dapat diketahui dengan uraian jabatan dan pengembangan dan penetapan standar jabatan. Analisis jabatan merupakan pedoman dalam kegiatan MSDM lain yaitu mutasi, promosi, pelatihan, kompensasi, dan kebutuhan peralatan. Analisis jabatan diasumsikan dapat mengetahui kondisi tentang secara rinci jabatan.²¹

Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan adalah:

1. Nama jabatan, lokasi kerja, dan upah rata-rata,
2. Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi,
3. Tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan,

²⁰ Mangkunegara, A. P, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2003, h. 10.

²¹ Nitisemito, A. S, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000, h. 16

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Peralatan dan bahan yang digunakan,
5. Kondisi lingkungan tempat kerja dan resiko kerja,
6. Persyaratan fisik, mental, pengetahuan, dan pendidikan.

b. Seleksi pegawai

Seleksi pegawai adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi. Greer mengemukakan:

*Excellent selection procedures are essential for obtaining a workforce that can become a source of competitive advantage. While training and employee development also are critical, it is very difficult to overcome the built-in headwind of poorly qualified or mismatched employees. Furthermore, while some skill deficiencies can be overcome by training, the additional financial outlays required to make up for poor selection can place a firm at a disadvantage to its customers. High performing companies are very selective in their staffing decisions.*²²

Berdasarkan kajian di atas dapat disimpulkan bahwa prosedur pilihan yang baik diharapkan mendapatkan pegawai yang dapat menjadi sumber manfaat dengan kompetisi yang dimilikinya. Sementara itu latihan dan pengembangan juga bersifat kritis, hal tersebut digunakan untuk memenuhi syarat pegawai. Keahlian yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan dengan latihan, tambahan pengeluaran anggaran diperlukan untuk mengejar ketertinggalan organisasi dalam pelaksanaan latihan. Organisasi yang kompleks sangat selektif dengan keputusan susunan pegawai mereka.

²² Collingridge, J., and Ritchie, M., *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*. Diterjemahkan oleh Ratna S. Jakarta: Erlangga, 2005, h. 243

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Armstrong berpendapat proses seleksi mencakup defining requirements, attracting candidates, dan selecting candidates. Deskripsi persyaratan mencakup persiapan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi, penetapan terminologi, dan kondisi pegawai. Menarik kandidat mencakup meninjau ulang dan mengevaluasi alternatif sumber daya pelamar, kemampuan intern dan ekstern organisasi, publikasi seleksi, dan menggunakan biro jasa konsultan. Seleksi kandidat mencakup menyeleksi pelamar, wawancara, tes, memprediksi kompetensi kandidat, menawarkan pekerjaan, dan menyiapkan kontrak pegawai.²³

Seleksi pegawai adalah suatu proses menemukan pegawai yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (curriculum vitae) milik pelamar. Kemudian dari curriculum vitae pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja (interview), dan proses seleksi lainnya.²⁴

Menurut Gorton dan Schneider, Seleksi guru memperhatikan kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan

²³ Armstrong, M, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Terjemahan Yuni Wibowo. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006, h. 409

²⁴ *Ibid*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berkomunikasi, dan kemampuan pedagogis.²⁵ Kriteria seleksi menekankan pada faktor personal. Kegiatan identifikasi dan penentuan kriteria seleksi, kepala sekolah perlu membentuk tim seleksi yang termasuk dalam hal ini Kepala Dinas Pendidikan dan perwakilan kepala sekolah. Proses seleksi menjadi pegawai berkisar tentang tingkat kompetensi yang dites. Domain keterampilan guru mencakup keterampilan dasar (basic skill), pendidikan umum (general education), pendidikan profesional (professional education), dan spesialisasi lingkup bidang studi (subject field specialization).

Kepala sekolah dan tim seleksi menyusun wawasan tentang deskripsi kerja kepegawaian. Karris dalam Tim Pakar Manajemen Pendidikan mengemukakan deskripsi kerja mencakup pandangan tentang kebutuhan kerja, bidang kerja, informasi tentang latar belakang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum tentang posisi kerja yang ditawarkan dan tanggung jawabnya, kaitan guru yang dibutuhkan dengan sistem sekolah, keuntungan yang diperoleh dari posisi yang ditawarkan, kualifikasi yang disyaratkan, dan hal-hal khusus dalam kepegawaian seperti kontrak kerja, gaji, dan hari libur.²⁶

c. Orientasi dan Penempatan

Setelah kriteria seleksi ditentukan, tim seleksi menentukan prosedur penempatan bagi calon yang memenuhi kriteria dan memprogram kegiatan orientasi. Tujuan orientasi adalah untuk

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Tim Pakar Manajemen Pendidikan, *Op.Cit*, h. 87

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membantu karyawan baru membuat penyesuaian yang baik di tempat kerja. Berdasarkan hal tersebut sekolah perlu mengadakan kegiatan orientasi walaupun hanya bersifat sepintas, karena dengan orientasi guru baru mengetahui kondisi sekolah sehingga diharapkan dapat menyesuaikan dengan lingkungan sekolah.

Orientasi memungkinkan guru dan pegawai baru akrab dengan lingkungan sekolah dan mendapatkan rasa memiliki yang merupakan bibit dari komitmen terhadap sekolah. Sasaran utama orientasi di tempat kerja adalah untuk:

1. Membuat karyawan baru merasa diterima dan nyaman,
2. Menciptakan persepsi positif terhadap organisasi,
3. Mengkomunikasikan prosedur dasar organisasi kepada karyawan baru,
4. Membentuk dasar untuk pelatihan berkelanjutan,
5. Mengkonfirmasi keputusan karyawan untuk bergabung dengan organisasi,
6. Memulai proses pengintegrasian karyawan baru ke dalam angkatan kerja organisasi.²⁷

Prosedur yang dapat digunakan untuk menentukan penempatan pegawai ialah dengan ujian penempatan dan interveiw personal Ujian penempatan bertujuan untuk menyaring dan menentukan siapa yang

²⁷ Pandia, K., dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Universitas Sumatera Utara, 2006, h. 48

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seharusnya diundang untuk interview.²⁸ Informasi yang perlu disampaikan dan dianalisis dalam kaitan dengan penempatan mencakup usia, jenis kelamin, dan status keluarga.

Sesudah calon guru diterima maka proses selanjutnya ditempatkan dan orientasi. Penempatan dilakukan setelah program analisis untuk persiapan penempatan, sehingga calon guru dapat dibantu untuk orientasi di lingkungan sekolah. Aspek yang perlu dikenalkan ialah karakteristik masyarakat, sistem sekolah, kedudukan dalam proses pembelajaran, dan pegawai lain yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.

d. Pelatihan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi. Samsudin

²⁸ Tim Pakar Manajemen Pendidikan, *Op.Cit*, h. 88

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengemukakan pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang bersifat spesifik, praktis, dan segera.²⁹

Pelatihan bersifat spesifik berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatih dapat dipraktikkan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat. Pelatihan berupaya menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat mengembangkan kinerjanya menjadi lebih baik secara kontinyu. Sikula mengemukakan *development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoritical knowledge for general purpose*. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang secara sistematis dan mengorganisir prosedur yang mana managerial pribadi tiap pegawai mempelajari konseptual dan pengetahuan teoritis untuk tujuan umum organisasi.³⁰

Metode pelatihan yang dapat dilaksanakan oleh sekolah untuk meningkatkan kualitas guru dan pegawai adalah:

1. Metode *on the job training*, guru dan pegawai baru mempelajari pekerjaannya dengan mengamati guru dan pegawai lainnya yang sedang melakukan pekerjaan. Guru dan pegawai senior memberikan pengetahuan dari pengalamannya,

²⁹ Samsudin, S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2006, h.110

³⁰ *Ibid*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Metode *vestibule* (balai), suatu ruangan terpisah yang disediakan untuk tempat pelatihan bagi guru dan pegawai baru, dilaksanakan dengan jumlah peserta yang banyak, dan diawasi oleh seorang instruktur,
3. Metode ruang kelas, merupakan metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas yaitu dengan format kegiatan kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan wadah yang sesuai untuk melaksanakan pelatihan bagi guru. Forum MGMP memungkinkan guru untuk bermusyawarah memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru baik dalam penanganan siswa maupun dalam kegiatan pembelajaran sehingga program-program yang disusun sesuai dengan kurikulum dapat dilaksanakan dengan baik. Sesuai dengan pendapat Achmad yang mengemukakan fungsi MGMP adalah (1) meningkatkan mutu kompetensi profesionalisme guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengujian atau evaluasi pembelajaran di kelas, sehingga mampu mengupayakan peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan di sekolah, (2) mengupayakan lokakarya, simposium dan sejenisnya atas dasar inovasi Pengelolaan kelas, dan manajemen pembelajaran efektif, seperti PAKEM (Pendekatan Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan), hasil *classroom action research* dan hasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

studi komparasi atau berbagai studi informasi dari berbagai narasumber.³¹

MGMP berupaya memberikan bantuan kepada guru-guru khususnya menyangkut materi pembelajaran, metodologi, sistem evaluasi, dan sarana penunjang. Pelaksanaan kegiatan MGMP membutuhkan kerja sama antara guru mata pelajaran dengan guru mata pelajaran yang berbeda sehingga dapat menambah pengalaman dan motivasi guru dalam melaksanakan MGMP. Kerja sama lintas disiplin mata pelajaran diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan kualitas guru yang dapat dijadikan bekal untuk melaksanakan proses pembelajaran. Kegiatan MGMP merupakan satu kesatuan dengan tugas dan profesi guru dalam usaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk menunjang kegiatan pembelajaran.³²

e. Mutasi

Proses kegiatan memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat merupakan kegiatan mutasi. Nitisemito berpendapat kegiatan mutasi dilakukan untuk melaksanakan prinsip menempatkan pegawai tepat pada tempat tepat. Mutasi didasarkan pada beberapa alasan yaitu kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan kesenangan. Diharapkan dengan mutasi pegawai melaksanakan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian harus diperhatikan,

³¹ Tim Pakar Manajemen Pendidikan, *Op.Cit*, h. 89

³² *Ibid*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pegawai dapat salah persepsi yang berasumsi bahwa mutasi sebagai hukuman. Hal tersebut dapat berakibat menurunnya efektifitas, efisiensi, dan kinerja pegawai.³³

Mutasi dapat bersumber dari manajemen dan pegawai sendiri. MSDM merupakan sumber sentral dalam pengambilan keputusan dan penentuan segala kebijakan yang berhubungan dengan masalah kepegawaian. Gagasan mutasi berasal dari keinginan pegawai dengan mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja yang ada dalam organisasinya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 41 ayat 2 menjelaskan bahwa pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik, dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal. Penyebaran tenaga pendidik dilakukan sebagai upaya pemerataan dan mutu tenaga pengajar.

Mutasi selain memperhatikan dari kepentingan individu guru juga harus memperhatikan faktor lain seperti kemampuan penggajian lembaga yang akan dituju, penyebaran guru, dan kebutuhan akan guru. Memperhatikan faktor tersebut diharapkan tidak terjadinya kesenjangan jumlah guru antara sekolah satu dengan sekolah yang lain. Sekolah tertentu memiliki guru yang berlebihan sedangkan

³³ Nitisemito, A. S, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000, h. 71

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah lain kekurangan jumlah guru, maka dengan mutasi yang efektif diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.

f. Promosi

Motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dan meningkatkan kualitasnya dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk maju. Samsudin berpendapat promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi. Promosi dilakukan bertitik tolak pada kepentingan organisasi. Guru yang berprestasi dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah atau pengawas.³⁴

Promosi yang didasarkan kepada senioritas dihitung dari lamanya bekerja. Organisasi menempuh cara ini menurut Handoko dengan pertimbangan:

1. Sebagai penghargaan atas jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.³⁵

Seorang guru dapat dipromosikan harus memperhatikan berbagai faktor yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kecakapan berkomunikasi, prestasi kerja, dan tingkat

³⁴ Samsudin, *Op.Cit*, h. 264

³⁵ *Ibid*, h. 265

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keaktifitas. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilaksanakannya evaluasi sehingga dapat diketahui siapa yang dapat dipromosikan. Pelaksanaan evaluasi menggunakan pedoman dan dilaksanakan secara sistematis, komprehensif, dan objektif. Syarat yang harus dipenuhi untuk dapat dipromosikan juga harus jelas, sekolah dan dinas memberi kesempatan yang sama dan menunjang kegiatan untuk memenuhi persyaratan tersebut. Calon yang akan dipromosikan juga dipersiapkan dengan teliti, kemampuan, bakat, dan minat merupakan prioritas yang penting untuk diperhatikan

g. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi. Ulrich mengemukakan:

Compensation rewards people for performing organizational work through pay, incentives, and benefits. Employers must develop and refine their basic wage and salary systems. Also, incentive programs such as gainsharing and productivity rewards are growing in usage. The rapid increase in the costs of benefits, especially health care benefits, will continue to be a major issue.

Kompensasi merupakan hadiah tebusan bagi orang yang melakukan kerja untuk organisasi dengan membayar, perangsang, dan keuntungan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan upah dasar mereka secara bersih dan sistem gaji. Juga program perangsang seperti gainsharing (berbagi lebih besar dengan pegawai yang produktif) dan hadiah yang digunakan untuk menumbuhkan produktivitas. Meningkatkan segera produktifitas untuk mencapai tujuan, khususnya pelayanan kesehatan kepada pegawai, yang diharapkan dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilaksanakan sehingga menjadi pemberitaan utama bagi organisasi. Hal ini penting diperhatikan sekolah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas guru dalam pembelajaran.³⁶

Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Armstrong mengemukakan:

*Reward management is concerned with formulation and implementation of strategies and policies, the purposes which are to reward people fairly, equitably, and consistently in accordance with their value to the organization and thus help the organization to achieve its strategic goals.*³⁷

Hadiah dari manajemen terkait dengan formulasi dan implementasi strategi dan kebijaksanaan, maksudnya orang yang diberi hadiah lebih baik, sesuai, dan pegawai konsisten kepada nilai organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan strategis. Kompensasi sebagai bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dari pelaksanaan pekerjaannya. Sekolah perlu memperhatikan kompensasi

³⁶ Sudarman ,D., and Yunan,D., *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*, Bandung: Pustaka Setia, 2006, h. 237

³⁷ Armstrong, M, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Terjemahan Yuni Wibowo. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006, h. 623

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai hadiah kepada guru dan pegawai yang aktif terlibat dalam pencapaian tujuan sekolah. Kompensasi bagi guru dapat berbentuk tunjangan, insentif, dan bonus dari sekolah berdasarkan peraturan yang berlaku.³⁸

Kepala sekolah memperhatikan kesejahteraan guru agar dapat meminimalkan ketimpangan faktor ekonomi sesama guru. Terpenuhiya kebutuhan guru diharapkan guru konsisten dan aktif dengan tugas utamanya yaitu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan peserta didik. Sehingga kasus guru yang meninggalkan tugas utamanya sebagai pendidik karena bekerja bidang lain dapat diatasi.

3. Pengertian Rekrutmen

Salah satu kegiatan penting manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, yang merupakan proses penarikan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Perekrutan atau rekrutmen menurut R. Wayne Mondy adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.³⁹

Rekrutmen (pengadaan) tenaga pendidik dan kependidikan adalah seperangkat kegiatan dan proses yang dipergunakan untuk memperoleh sejumlah orang yang bermutu pada tempat dan waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan hukum sehingga orang dan sekolah dapat saling

³⁸ *Ibid*

³⁹ R. Wayne Mondy., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10 jilid 1, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008, h.132

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyeleksi berdasarkan kepentingan terbaik masing-masing dalam jangka panjang maupun jangka pendek.⁴⁰ Menurut E. Mulyasa rekrutmen yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapat calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon yang terbaik dan cakap.⁴¹

Kegiatan penyaringan tenaga pendidik dan kependidikan dapat dibuat selektif dengan jalan membatasi permohonan kepada kelompok khusus. Dalam kondisi tertentu mungkin terdapat kesempatan yang lebih menguntungkan untuk memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi harapan sekolah. Namun demikian, perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan kebanyakan merupakan suatu fungsi positif untuk mencari, menentukan, dan menarik para pencari kerja untuk mengisi formasi tenaga pendidik dan kependidikan.

Pertimbangan yang matang dalam menentukan seleksi khusus kepada calon tenaga pendidik dan kependidikan merupakan prioritas utama. Kondisi psikologis tenaga pendidik dan kependidikan harus sejalan dengan kondisi sekolah. Selain pertimbangan penilaian merupakan faktor penting dalam proses pendidik dan kependidikan secara transparan dan objektif, penilaian ini lebih difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam sekolah. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna

⁴⁰ Panduan Diklat, *Op. Cit*, h. 19

⁴¹ E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 153.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai hal seperti, keletihan, kekurangan, tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.⁴²

Sedangkan Menurut Faustino dalam buku Tuti Andriani, rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.⁴³

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar pada waktu yang tepat dan jumlah yang cukup serta persyaratan yang layak untuk dipekerjakan dalam organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Jadi tujuan rekrutmen adalah untuk memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon karyawan sehingga organisasi memiliki peluang untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Menurut Faustino Cardodo Gomes dalam buku Tuti Andriani yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- a. berdirinya organisasi baru;
- b. adanya perluasan kegiatan organisasi;
- c. terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru;

⁴² *Ibid.*, h. 157

⁴³ Tuti Andriani, *Manajemen SDM Dalam Pendidikan*, Pekanbaru: Education Matters Most Publishing, 2013, h. 75

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

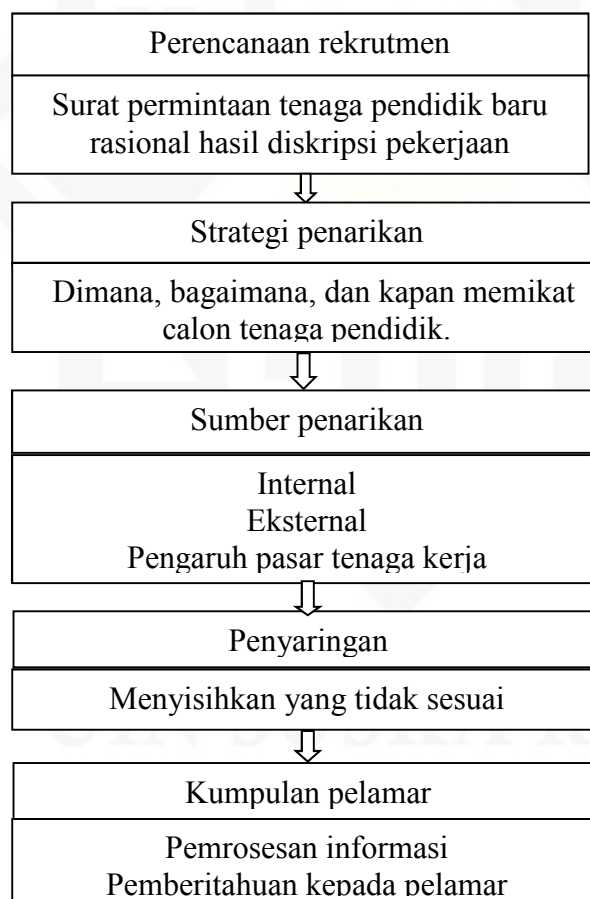
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain;
- adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat;
- adanya pekerja yang berhenti dengan memasuki usia pensiun;
- adanya pekerja yang meninggal dunia.⁴⁴

4. Proses Rekrutmen

Simamora menyampaikan langkah-langkah dalam rekrutmen dalam suatu alur yang sistematis untuk aktivitas rekrutmen yang menjadi tahapan pada tiap jalur.⁴⁵



Gambar Langkah-langkah dalam Rekrutmen

⁴⁴ Ibid, h. 75

⁴⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, h. 179.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun dari lima langkah-langkah rekrutmen ini hanya diambil satu tahap awal yaitu perencanaan rekrutmen yang akan dibahas dalam langkah rekrutmen tersebut sebagai berikut:

- a. melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menentukan tugas-tugas dari posisi untuk diisi;
- b. membangun suatu pangkalan calon yang jabatan-jabatan dengan perekrutan internal maupun eksternal;
- c. meminta tenaga pendidik untuk mengisi formulir lamaran dan kemungkinan adanya wawancara penyaringan;
- d. memanfaatkan berbagai teknik seleksi misalkan tes penyelidikan latar belakang dan pengujian fisik untuk identitas calon yang antusias dan bersemangat untuk mengisi jabatan tersebut;
- e. mengirim pada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan tersebut satu atau lebih calon yang bersemangat;
- f. meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara atau penyelia dan pihak relevan lainnya dengan tujuan untuk akhirnya menetapkan calon yang mana jabatan tersebut diserahkan.⁴⁶

Dalam proses penarikan tenaga pendidik tidak dapat dihindari antara interaksi antara aktivitas rekrutmen dengan aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia lainnya, hal ini yang kemudian mengakibatkan adanya sistem rekrutmen yang komprehensif.

⁴⁶ *Ibid*, h. 180

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Aktivitas-aktivitas rekrutmen tidak akan terjadi sampai seseorang dalam lembaga pendidikan telah memutuskan tenaga pendidik dan kependidikan yang akan dibutuhkan. Simamora menjelaskan proses rekrutmen terdiri atas beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. Perencanaan Rekrutmen

Proses perencanaan rekrutmen bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia dan tenggang waktu pemenuhan kebutuhan tersebut. Langkah berikutnya adalah memproyeksikan daftar untuk mencapai tujuan akhir berdasarkan prediksi kekosongan jabatan. Untuk memulai perencanaan rekrutmen tiga para meter harus diprediksi yaitu: waktu, dana dan staf yang diperlukan untuk mencapai tingkat pengangkatan.

Tatkala merencanakan aktivitas rekrutmen, lembaga pendidikan perlu mengetahui berapa banyak pelamar yang harus direkrut. Karena beberapa pelamar mungkin tidak memuaskan dan yang lainnya barangkali tidak menerima posisi yang ditawarkan, maka lembaga pendidikan harus merekrut lebih banyak pelamar dari yang diharapkan untuk diangkat.

b. Penyusunan strategi merekrut

Setelah lembaga mengidentifikasi berapa banyak yang perlu direkrut, strategi khusus perlu disusun untuk mengidentifikasi bagaimana pegawai yang akan direkrut, dari mana sumbernya dan kapan harus direkrut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Manakala rencana-rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, maka aktivitas rekrutmen sesungguhnya bisa dilangsungkan. Pencapaian pelamar dapat melibatkan metode-metode perekrutan yaitu dengan menggunakan metode tertutup atau terbuka sebuah lembaga kadang-kadang menemui kesulitan dalam memikat orang-orang yang diinginkan khususnya pegawai yang sangat ahli, didalam pasar-pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Untuk memperkuat upaya-upaya rekrutmen maka lembaga haruslah memutuskan daya tarik apa yang harus ditawarkan .

d. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok

Setelah lamaran-lamaran untuk lowongan pekerjaan diterima maka lamaran tersebut haruslah disaring guna menyisihkan individu-individu yang kelihatannya tidak memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah kualifikasi yang bonafit yang berhubungan dengan jabatan.

e. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang baik untuk posisi. Setelah lamaran-lamaran masuk, lembaga akan memproses informasi dan mengorganisasikanya sehingga informasi ini siap diperiksa. Apabila ada pelamar yang mendapat tawaran kerja ditempat lain dan tidak lagi berminat lagi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

dengan lamarannya. maka lembaga haruslah menyisihkan lamaran tersebut dari kelompok pelamar.⁴⁷

5. Kendala-kendala dalam Rekrutmen

Kiranya perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa menghadapi berbagai kendala. Kendala ini muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan mencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.⁴⁸

a. Faktor Organisasional

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

1) Kebijakan promosi dari dalam

Dengan kebijaksanaan ini lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak usah lagi mencari sumber tenaga di luar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan, pendekatan, keahlian, dan keterampilan baru sangat terbatas.

2) Kebijakan tentang imbalan

Dengan kebijaksanaan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijaksanaan yang berlaku bagi organisasi.

⁴⁷ *Ibid*, h. 179

⁴⁸ Sondang P Siagian, *Op.Cit*, h. 103

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Kebijakan tentang status kepegawaian

Maksud dari kebijakan ini ialah ketentuan para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Dengan kebijakan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara penuh waktu bagi organisasi yang akan memperkerjakannya.

4) Rencana sumber daya manusia

Rencana ini memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.⁴⁹

b. Kebiasaan pencari tenaga kerja

Para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan tertentu. Segi negatif dari kebiasaan, yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi.

c. Kondisi eksternal (Lingkungan)

1) Tingkat pengangguran

Ketika tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pelamar. Sebaiknya, ketika tingkat pengangguran rendah, pencari tenaga kerja tidak tepat kalau "jual mahal" karena pencari pekerja tidak terlalu sulit untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya.

⁴⁹ *Ibid*, h. 103-104

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dengan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis

Analisis tentang kedudukan relatif suatu organisasi turut menentukan sikap para pencari tenaga kerja dalam menyelenggarakan rekrutmen.

- 3) Langkah tindaknya keahlian atau keterampilan tertentu

Di pasaran kerja, tersedia atau tidaknya orang memilih pengetahuan dan keterampilan tertentu itu tidaklah konstan, bisa saja suatu ketika terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian tertentu. Dengan demikian sikap dan tindakan para pencari tenaga kerja baru berbeda dibandingkan jika tidak menghadapi suasana kelangkaan.

- 4) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya

Hal ini berkaitan dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, jenis kelamin, jumlah dan jenis keluaran lembaga pendidikan. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak dan dengan kualifikasi tertentu.

- 5) Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan

Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan di taati. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimim, upah lembur, ketentuan memperkerjakan wanita dalam persentase tertentu, hak cuti pegawai.

- 6) Praktek rekrutmen oleh organisasi lain

Kondisi ideal dalam dunia keniagaan ialah apabila semua organisasi menerapkan norma etika yang telah disepakati bersama. Akan tetapi dalam kenyataan tidak selalu demikian, banyak praktek pengelolaan organisasi, termasuk rekrutmen yang melanggar norma etika.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 7) Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru
Peranan informasi tentang analisis pekerjaan adalah sangat penting, dengan informasi ini para pencari kerja tidak lagi semata-mata berpedoman kepada keinginan manajer yang akan memperkerjakan tenaga baru itu kelak, tetapi sudah memperhitungkan faktor lain yang memang harus diperhitungkan.⁵⁰

6. Pendidikan

Dalam dunia pendidikan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting. Di dalam dunia pendidikan sumber daya manusia dikenal dengan istilah tenaga pendidik dan kependidikan. Berdasarkan Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) Nomor 20 Tahun 2003, Bab XI Pasal 39 ayat:

- (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁵¹

Sedangkan pada Bab XI pasal 40 ayat (1) dan (2) dijelaskan mengenai hak dan kewajiban pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu:

- (1) Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai,
 - b) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja,

⁵⁰ Ibid, h. 104-105

⁵¹ Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, Bab XI Pasal 39 ayat 1 dan 2.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas,
- d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, dan
- e) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

(2) Pendidik dan kependidikan berkewajiban:

- a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis,
- b) mempunyai komitmen secara professional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan
- c) member teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.⁵²

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidikan yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan pendapat Badan Standar nasional pendidikan (BSNP) seperti dijelaskan di bawah ini:

“Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: Kompetensi pedagogik; Kompetensi kepribadian; Kompetensi professional; dan Kompetensi Sosial. Pendidik meliputi pendidik pada TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SDLB/SMPLB/SMALB, SMK/MAK, satuan pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C, dan pendidikan pada lembaga kursus dan pelatihan. Tenaga kependidikan meliputi, kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi,

⁵² Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003, Bab XI pasal 40 ayat 1 dan 2

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.”⁵³

Tenaga kependidikan juga dapat diartikan sebagai orang yang berperan serta dalam proses pelaksanaan pendidikan pada satuan pendidikan untuk menciptakan sosok manusia yang berpendidikan. Tenaga kependidikan merupakan orang yang membimbing, menguji, mengajar melatih peserta didik, menjadi tenaga fungsional kependidikan menilik, mengawasi, meneliti dan mengembangkan perencanaan-perencanaan di bidang pendidikan.

7. Strategi Kepala Sekolah dalam Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

a. Tujuan Rekrutmen Tenaga pendidik dan Kependidikan.

Tujuan umum rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Direktorat Tenaga Kepemimpinan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan tujuan umum rekrutmen adalah untuk menyiapkan sejumlah calon tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan potensial bagi sekolah. Tujuan spesifik rekrutmen adalah sebagai berikut:

⁵³ Agus Salim, *Badan Standar Nasional Pendidikan*, Tersedia di: http://bsnp-indonesiaa.org_standar-pendidikan-dan-tenaga-kependidikan.html,download-241015), [Diakses pada Tanggal 2 Februari 2018 Pukul 12.30]

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*;
2. untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dan kependidikan dengan biaya minimum;
3. untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu rendah atau bermutu tinggi dengan jelas;
4. untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik dan kependidikan yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian;
5. untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban social yang berurusan dengan komposisi tenaga pendidik dan kependidikan;
6. Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik dan kependidikan potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai.
7. untuk meningkatkan keefektifan sekolah dan individu dalam jangka pendek dan panjang;
8. untuk mengevaluasi keefektifan dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan.⁵⁴

⁵⁴ Panduan Diklat, *Op. Cit*, h. 37-38

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Sumber dan Metode Perekrutan

1. Sumber internal sekolah

Salah satu sumber perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah adalah melalui rekrutmen secara internal, artinya pihak lembaga yang membutuhkan tenaga kerja hanya perlu membuat pengumuman mengenai lowongan pekerjaan untuk posisi kosong tersebut. Sumber internal meliputi tenaga pendidik dan kependidikan sekarang, rekan-rekan tenaga pendidik dan kependidikan, tenaga pendidik dan kependidikan sebelumnya, dan pelamar sebelumnya. Promosi, penurunan dan pemindahan juga dapat menyediakan pelamar bagi deperteman-depertemen atau devisi dalam sekolah.⁵⁵ **Promosi**, ketersediaan promosi dalam suatu sekolah dapat memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas dan promosi internal dapat lebih hemat bagi sekolah baik waktu maupun uang. **Transfer**, menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan dengan lebih luas berbasis pandangan sekolah. Oleh karena itu, pemberian transfer dapat merupakan cara memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan dari luar sekolah sesame seperti didalam.⁵⁶

2. Metode internal

Informasi lowongan kerja dapat dicari melalui pengumuman pada papan pengumuman, dari mulut ke mulut, surat

⁵⁵ *Ibid*

⁵⁶ *Ibid*, h. 38

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

personalia sekolah, daftar promosi berdasarkan kinerja, rating potensial yang diperoleh dari aktivitas-aktivitas penilaian, daftar senioritas dan daftar yang dihasilkan oleh inventarisasi skill dalam departemen SDM sekolah. Metode yang paling sering digunakan meliputi penempatan tenaga pendidik dan kependidikan dan kontrak informal.

Tujuan-tujuan diadakan penempatan kerja adalah sebagai berikut :

- a. memberikan peluang bagi pertumbuhan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan;
- b. memberikan peluang yang sama bagi kemahiran semua tenaga pendidik dan kependidikan;
- c. menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam sekolah dengan membuat kesempatan yang diketahui oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan;
- d. meningkatkan kesadaran staf dari perolehan gaji, gambaran kerja, promosi umum dan prosedur transfer, dan apa yang merupakan kinerja yang efektif;
- e. mengkomunikasikan tujuan dan sasaran sekolah dan membarikan setiap individu kesempatan untuk menemukan kesesuaian personal dalam struktur kerja sekolah.⁵⁷

⁵⁷ Ibid, h. 38-39

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Program rekomendasi tenaga pendidik dan kependidikan merupakan iklan dari mulut ke mulut dimana tenaga pendidik dan kependidikan diberi wewenang untuk mencalonkan pelamar yang terampil bagi sekolah. Metode ini digunakan bermanfaat bagi pencari pelamar dalam pasokan jangka pendek dan kandidat pimpinan/Kepala sekolah.⁵⁸

3. Sumber eksternal sekolah

Menurut Sondang P. Siagian sumber-sumber penarikan calon tenaga kerja secara ekstrenal meliputi:

- a. pelamar langsung;
- b. lamaran tertulis;
- c. iklan;
- d. lamaran berdasarkan orang dalam;
- e. instansi pemerintah;
- f. perusahaan penempatan kerja;
- g. perusahaan pencari tenaga kerja profesional;
- h. lembaga pendidikan;
- i. organisasi profesi;
- j. serikat pekerja;
- k. balai latihan kerja milik pemerintah.⁵⁹

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan Depertemen

⁵⁸ *Ibid*, h. 39

⁵⁹ Sondang P siagian, *Op.Cit*, h. 104

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pendidikan Nasional, rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan secara ekstrenal meliputi:

- a. *Walk-ins* (pelamar yang datang ke sekolah) dalam metode ini para individu menjadi para pelamar dengan datang memasuki kantor kerja sekolah.
- b. Agen kerja dapat dikategorikan menjadi agen kerja swasta dan negeri. Agen kerja swasta cenderung melayani dua kelompok calon tenaga pendidik dan kependidikan.
- c. Agen-agen bantuan sementara, para pendidik dan kependidikan memiliki kesempatan untuk bertugas dalam sekolah yang beragam, oleh karena itu mereka dapat memuaskan pilihan terhadap fleksibilitas jadwal dan beragam tempat kerja. Kemudian para tenaga pendidik dan kependidikan sementara bisa menerima kompensasi langsung lebih tinggi dibandingkan dengan staf permanen, meskipun mereka juga umumnya tidak mendapatkan keuntungan tidak langsung.
- d. Asosiasi dan perkumpulan sekolah, berita disurat kabar dan pertemuan tahunan sering menyediakan pengumuman tentang lowongan tenaga pendidik dan kependidikan. Pertemuan tahunan juga dapat menawarkan para pengusaha dan para tenaga pendidik dan kependidikan yang potensial untuk bertemu. Dengan terbatasnya waktu wawancara, bursa seperti ini merupakan langkah awal dalam proses rekrutmen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- e. Sekolah, dapat dikategorikan dalam 3 tipe: sekolah lanjutan, sekolah kejuruan dan teknik, akademi dan perguruan tinggi. Semuanya merupakan sumber rekrutmen penting bagi sekolah, meskipun kepentingannya bervariasi tergantung pada jenis calon tenaga pendidik dan kependidikan yang dicari.
 - f. Tenaga pendidik dan kependidikan asing (*aliens*). Dari beberapa calon tenaga pendidik dan kependidikan yang ada yaitu professor, insinyur, perawat dan ahli geologi juga memiliki kekurangan yang nyata. Akibatnya para pengusaha mencari untuk mengangkat tenaga pendidik dan kependidikan asing.⁶⁰

4. Metode eksternal

Metode eksternal biasanya digunakan untuk menjangkau pelamar yang lebih banyak dan berasal dari beragam latar belakang yang berbeda baik latar belakang pendidikan, asal, kebudayaan dan lain sebagainya.

- a. Radio dan televisi, untuk mencari tenaga pendidik dan kependidikan hanya memiliki persentase yang sedikit dalam menggunakan fasilitas radio dan televisi.
- b. Surat kabar dan jurnal sekolah, dengan menggunakan surat kabar berpotensi dengan biaya yang relatif rendah dalam merekrut semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan, dari

⁶⁰ *Ibid*, h. 39-40

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang paling rendah sampai yang paling tinggi tingkat keterampilannya.

- c. Layanan Komputer, cara kerja layanan ini sebagai penempatan daftar pembukaan kerja maupun mencari calon tenaga pendidik dan kependidikan.
- d. Akuisi dan Merger, hasil yang signifikan dari proses merger atau akuisi merupakan sejumlah besar tenaga pendidik dan kependidikan terlatih, beberapa diantaranya tidak terkecuali dalam sekolah baru. Akibatnya, sekolah baru secara potensial memiliki sejumlah besar calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah berkualitas. Sebagai hasil merger atau akuisi tenaga pendidik dan kependidikan baru bisa diciptakan sebagai tambahan tenaga pendidik dan kependidikan yang lama. Untuk tenaga pendidik dan kependidikan yang baru terlatih menjadi calon tenaga pendidik yang berpotensi dan berkualitas, sementara untuk tenaga pendidik yang lama mereka tidak diganti namun diseleksi kembali.⁶¹

Meskipun sekolah menggunakan dua sumber internal dan eksternal pada rekrutmen, mereka tidak selalu menghasilkan jumlah pelamar yang cukup seperti mereka inginkan. Dengan persaingan pasar dan keahlian individu yang tinggi, sekolah tetap mempertinggi rekrutmen melalui tawaran yang diberikan, seperti

⁶¹ Sondang P Siagian, *Op.Cit*, h. 104-105

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bantuan relokasi atau melalui penstabilan program pengembangan karir. Terdapat dua komponen penting dalam pendekatan baru rekrutmen yaitu interview tenaga pendidik dan kependidikan dan program kesesuaian tenaga pendidik dan kependidikan.⁶²

- a. Interview tenaga pendidik dan kependidikan, aspek penting dalam proses rekrutmen adalah interview. Interview yang baik member pelamar langkah-langkah relistik tenaga pendidik dan kependidikan yang akan disenangi. Ini dapat berarti membuat pelamar tertarik untuk bergabung dengan sekolah dan sebaliknya. Interview dengan pengawasan potensial sangatlah penting karena dengan orang yang akan membuat keputusan akhir.
- b. Program kesesuaian tenaga pendidik dan kependidikan, adalah langkah sistematis untuk mengidentifikasi kesesuaian keahlian, pengetahuan, dan kemampuan kepribadian, ketertarikan, dan pilihan mereka yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

8. Strategi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah,

⁶² Panduan Diklat, *Op. Cit* h. 37

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta pendidik. Dalam pada itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kerja kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan berkembang nya ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi kepala sekolah diuntut agar mampu mensukseskan pogram-program pendidikan dengan menggunakan strategi rekrutmen agar mampu mendapat calon tenaga kerja yang berkualitas dan mampu mengembangkan visi dan misi dunia pendidikan.⁶³

Penarikan sumber daya manusia ini dimulai ketika suatu organisasi (sekolah) mencari calon tenaga yang dibutuhkan melalui berbagai cara sampai dengan penyerahan aplikasi (lamaran) oleh pelamar kepada organisasi tersebut. Atau proses rekrutmen biasanya berlangsung sejak mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Salah satu persyaratan yang sangat penting dalam proses rekrutmen suatu organisasi adalah formulir lamaran yang harus diisi oleh calon pelamar. Setiap perusahaan atau organisasi memiliki formulir lamaran yang biasanya dirancang sendiri sehingga sesuai dengan kebutuhan

⁶³ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 25-27

organisasi. Meskipun dirancang dan didesuaikan dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi tertentu, namun biasanya jenis informasi yang tertuang dalam formulir lamaran pada dasarnya adalah sama.

Pada umumnya suatu formulir lamaran menggali informasi tentang delapan hal, yaitu:

- a. data pribadi;
- b. status pelamar;
- c. keahlian dan keterampilan;
- d. riwayat pengalaman;
- e. latar belakang kemiliteran;
- f. piagam penghargaan;
- g. kegemaran atau hobi;
- h. referensi

Pentingnya keterlibatan para kepala sekolah yang lebih besar dalam administrasi personil semakin diakui. Pertama, perumusan kembali peranan kepala sekolah dalam pembaharuan pendidikan telah membawa pada kesimpulan perlunya perluasan peranan kepala sekolah meliputi tanggung jawab dalam mengembangkan program dan kepemimpinan guru dalam memelihara, memajukan dan memperlancar pemerataan kesemoatan pendidikan, dan dalam mengarahkan kekuatan sekolah untuk perbaikan kondisi proses pembelajaran. Sebagai pemimpin unit pelaksana yang penting, kepala sekolah dipandang sebagai partner para pejabat senior di departemen pendidikan dalam mengembangkan kemampuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

personil guru untuk melayani berbagai tuntutan baru terhadap pendidikan.⁶⁴

Kedua, kepemimpinan dan manajemen sekolah menjadi bertambah kompleks berkenaan dengan jumlah maupun keragaman personil sekolah, khususnya di sekolah-sekolah menengah yang besar. Perubahan-perubahan social, perbedaan yang meningkat dalam fungsi-fungsi, administrative dan edukatif dan pertumbuhan alam ukuran sekolah semuanya menambah dimensi baru kepada tugas dan kewajiban administrasi sekolah.⁶⁵

Oleh karenanya kepala sekolah dan para pengelola sekolah lainnya harus dapat merancang dan melaksanakan program dan strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif dan efisien agar tujuan pendidikan dapat tercapai maksimal.

Dasar-dasar rekrutmen yang baik harus mencakup:

- a. Dapat memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- b. Tidak pernah mengkompromosikan standar seleksi
- c. Berlangsung secara berkesinambungan
- d. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, inovatif.
- e. Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan yang saat ini sedang dikaryakan oleh lembaga lain atau yang sedang tidak bekerja.⁶⁶

Dalam dunia pendidikan, rekrutmen disebut dengan istilah system rekrutmen guru (tenaga pendidik dan kependidikan). Untuk memperoleh guru yang berkualitas baik (sebagai pendidik, pegajar, dan pemimpin),

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ali Nurdin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Faza Medika, 2006, h. 38

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

maka dalam sistem rekrutmen guru harus melewati beberapa tahapan seleksi yaitu: seleksi administrasi, wawancara, tes praktis mengajar (guru), pembinaan, orientasi dan penempatan.

Setiap lembaga harus mampu menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat. Artinya mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilannya. Ketidaktepatan menempatkan posisi pegawai akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancer dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal. Di samping itu, semangat dan kegairahan kerja pegawai akan menurun. Karena sesungguhnya masalah penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan semangat dan kegairahan bekerja. Begitu pula halnya dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu menempatkan posisi calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang baru direkrut sesuai dengan kebutuhan dan keterampilan serta bakat yang dimilikinya agar pegawai baru tersebut dapat bekerja dengan maksimal dalam usaha perekrutan efektif.⁶⁷

Dari uraian tentang tenaga pendidik dan kependidikan, rekrutmen dan strategi, maka yang dimaksud dengan *strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan* adalah taktik atau cara sekolah/lembaga pendidikan yang jujur, amanah, bertanggung jawab, barakhlak mulia dan berprestasi baik sehingga sekolah dapat memperoleh orang-prang atau tenaga pendidik dan kependidikan yang paling sesuai dengan kebutuhan

⁶⁷ Ibid, h. 39

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Putri Amalia dengan judul: “Strategi Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan pada Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Darul Mutaqin pada tahun 2010” bahwa dalam menggunakan strategi untuk merekrut tenaga pendidik dan kependidikan sudah cukup baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian yaitu aspek praktek mengajar dan aspek seleksi administrasi dan penempatan pegawai baik. Sedangkan pada aspek seleksi administrasi dan aspek wawancara, tes tertulis, tes baca tulis Al-Quran dan psikotes cukup baik.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurbaiti yang berjudul ”Peranan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Kreativitas Mengajar Guru di

⁶⁸ *Ibid*, h. 39

Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Gaung Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2005” bahwa di katagorikan “cukup”. Hal ini terlihat dari hasil observasi yang diperoleh berada antara 56-75 % yakni 70,8% yang berarti cukup. Sedangkan peranan yang tidak terlaksana sebesar 29,2%.

Namun berdasarkan dari penelitian-penelitian relevan tersebut peneliti lebih memfokuskan pada strategi kepala sekolah dalam merekrut tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Aliyah Ma’arif NU Riau

C. Konsep Operasional

Berdasarkan paparan defenisi dan konsep-konsep teoritis yang telah dikemukakan, untuk lebih memudahkan dalam mengoperasionalkan konsep-konsep teoritis tersebut, maka berikut ini dikembangkan konsep operasional serta indikator dari variabel penelitian. Adapun konsep yang perlu dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi kepala sekolah dalam merekrut tenaga pendidik dan kependidikan dan kendala-kendalanya, maka yang menjadi indikator-indikator rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan adalah:
 - a. Kepala sekolah membuat perencanaan rekrutmen
 1. Menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dan tenggang waktu pemenuhan kebutuhan tersebut.
 2. Memproyeksikan daftar untuk mencapai tujuan akhir berdasarkan prediksi kekosongan jabatan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Kepala sekolah menyusun strategi rekrutmen
 1. Mengidentifikasi bagaimana pegawai yang akan direkrut
 2. Menentukan tempat dimana dan dari mana sumber-sumber rekrutmen.
 3. Memilih waktu yang tepat kapan akan melaksanakan rekrutmen.
- c. Kepala sekolah mencari pelamar-pelamar kerja.
 1. Mencari pelamar kerja dari internal lembaga
 2. Mencari pelamar kerja dari eksternal lembaga.
 3. Memutuskan daya tarik apa yang harus ditawarkan.
- d. Kepala sekolah menyisihkan pelamar-pelamar yang tidak cocok, yaitu dengan menyisihkan pelamar yang tidak memenuhi syarat.
- e. Kepala sekolah membuat kumpulan pelamar
 1. Memproses informasi pelamar dan mengorganisasikannya.
 2. Pemberitahuan kepada pelamar.
2. Faktor yang mempengaruhi strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan memiliki indikator sebagai berikut:
 - a. Faktor Organisasional
 1. Kebijakan promosi dari dalam
 2. Kebijakan tentang imbalan
 3. Kebijakan tentang status kepegawaian
 4. Rencana sumber daya manusia
 - b. Kebiasaan pencari tenaga kerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Kondisi eksternal

1. Tingkat pengangguran
2. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dengan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis
3. Langkah tindaknya keahlian atau keterampilan tertentu
4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya
5. Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan
6. Praktek rekrutmen oleh organisasi lain
7. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru.